



# KPMG 2022 CEO Outlook

Growth strategies in turbulent times

2022 글로벌 CEO 설문조사 리포트

KPMG International

---

[kpmg.com/CEOoutlook](https://kpmg.com/CEOoutlook)



# Contents

**03** Finding opportunity in uncertainty

---

**05** Economic outlook

---

**09** Technology

---

**13** Talent

---

**16** Environmental, social and governance (ESG)

---

**21** Conclusion

---

**23** Methodology and acknowledgments

---

# Finding opportunity in uncertainty

코로나19 팬데믹 발발, 인플레이션 리스크 확대, 지정학적 불안감 고조 등 단기간 내 연속적으로 여러 난관이 발생하며 혼란이 가중되고 있습니다. 그러나 올해 설문조사 결과, 글로벌 CEO들은 위기 극복에 대한 자사의 회복탄력성(Resilience)을 높이 평가했습니다. 아울러 CEO들은 자사 성장을 낙관적으로 전망하고 있습니다.

지난 수 년간 불확실한 경영 환경이 지속되었음에도 불구하고, 비즈니스 리더들은 인력 재배치, 공급망 재편 등을 통해 예기치 못한 상황에 대처하는 법을 배웠습니다. 경기 침체 우려가 높아지고 있는 가운데, CEO들은 글로벌 경제 흐름에 주의를 기울이고 있습니다. 상당수의 비즈니스 리더는 다가올 위기에 대응해 대비책을 마련하는 등 재도약을 위한 신속한 준비를 마쳤습니다. 한편 불확실성 속에서 기술, 인력 관리, ESG로 비즈니스 기회를 모색하며 도약을 준비하는 CEO도 있습니다.



**Bill Thomas**  
Global Chairman and CEO  
KPMG

2022 CEO Outlook은 전 세계 11개 국가 1,325명의 글로벌 CEO들이 바라보는 향후 3년간의 기업 및 경제 성장에 대한 전망과 견해를 제시합니다. 아울러 본 설문조사와 2022년 1~2월 진행된 KPMG CEO Outlook Pulse Survey 결과 비교를 통해 러시아의 우크라이나 침공 등에 따른 글로벌 리더들의 비즈니스 전략 및 관점 변화를 확인할 수 있습니다.

Unless otherwise indicated, throughout this report, "we", "KPMG", "us" and "our" refer to the network of independent member firms operating under the KPMG name and affiliated with KPMG International or to one or more of these firms or to KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm.

올해 설문조사에서는 Economic outlook, Technology, Talent, ESG의 네 가지 키워드가 주요 테마로 강조되었다.



## Economic outlook

CEO들은 현재 지정학적 리스크 및 경기 둔화에 대처할 준비가 되어 있고, 장기적으로 경제 성장을 기대하고 있다.

### 장기적 경제 성장에 대한 낙관론

지정학적 위기와 경기 침체에 대한 우려에도 불구하고, 향후 3년 내 세계 경제가 성장할 것이라는 CEO의 응답은 71%를 기록했다.

### 다가오는 경기 침체에 대한 대비

CEO의 86%는 향후 1년 내 경기 침체가 있을 것으로 예상하고 있지만, 58%는 비교적 짧은 침체를 전망하며, 76%는 경기 침체에 대비한 대응 계획을 가지고 있다.

### 지정학적 불확실성 관리

지정학적 불확실성이 기업 전략에 지속적으로 영향을 미칠 것으로 전망된다. CEO의 81%는 지정학적 불확실성에 대비하기 위해 리스크 관리·대응 절차를 조정할 계획이다.



## Technology

CEO들은 성공적인 파트너십 구축과 사이버 위기 등의 불확실성 대응을 강조하며 디지털 관련 투자에 집중된 기업의 성장을 추구하고 있다.

### 빠른 기술 환경 변화가 기업의 리스크 요인으로 부상

기술 환경의 급격한 변화는 기업의 리스크 요인으로 부상했다.

### 디지털 투자 전략 재수립

성장을 견인하는 투자의 중요성이 어느 때보다도 커졌다. CEO의 70%는 디지털 관련 비즈니스 기회에 빠르게 투자하고, 디지털 장비 및 소프트웨어 등이 노후화된 부문에 투자를 단행해야 한다고 응답했다.

### 기업 주요 전략으로서의 사이버 보안

사이버 환경이 빠르게 진화하고 있는 가운데, CEO의 77%는 정보 보안이 기업의 주요 전략이자 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 잠재적 원천이라고 응답했다.



## Talent

CEO는 직원들의 근무 환경 개선을 위해 노력하고 있으며, 인재 양성 및 유치 방식 또한 지속적으로 바뀌어 나가고 있다.

### 조직 운영의 최우선 전략은 인재 확보

장기적인 관점에서 향후 3년간 조직 성장을 위한 운영 우선순위를 조사한 결과, 필수 인력을 보유하고 유치하기 위해 직원에게 어떤 가치를 제공할지를 고민하는 직원 가치 제안(Employee Value Proposition)이 1순위로 꼽혔다.

### 경기 침체가 가져온 채용 동결

이번 설문에 참여한 CEO의 39%는 경기 침체에 대응하여 단기적으로 채용 동결을 시행하고 있다고 말했다. 또한 46%의 CEO는 향후 6개월 내 인력 감축을 고려하고 있다.

### 근무 환경 개선을 위한 노력

지난 2년 동안 시행된 원격 근무는 채용과 협업, 생산성에 긍정적인 효과를 가져왔다. 그럼에도 불구하고 근무 방식에 대한 조사에서 CEO의 65%가 향후 3년 내 직원들이 사무실로 다시 복귀할 것이라고 답했다.



## ESG

CEO들은 회복탄력성을 갖추고 투명한 ESG 경영 체계를 수립해야 할 필요성과 기존 ESG 경영 방식을 잠시 멈추고 새로운 접근 방식을 고민해야 할 필요성 사이에서 균형을 맞추고 있다.

### ESG 경영 가속화

ESG 경영이 기업의 재무 성과 향상에 도움이 된다고 응답한 CEO들은 지난해 37%에서 올해 45%로 증가했다.

### 공급망 내 ESG 영향력 확대

CEO들은 ESG 목표 달성에 ESG 경영 공시 및 투명성이 보다 더 많은 영향을 미친다고 인식하고 있다. 이제 공급망 전체를 ESG 측면에서 관리하는 방안을 고민하고 있다.

### 사회적 측면이 부각되는 ESG 경영

글로벌 기업들은 ESG 경영에서 사회적 측면에 우선순위를 두고 있다. CEO의 68%는 기업 내 포용성, 다양성, 형평성을 의미하는 IDE(Inclusion·Diversity·Equity)가 기업 문화로 정착되는 속도가 너무 더디다고 응답했다. 또한 73%의 CEO는 IDE 성과를 평가하고자 하는 수요는 향후 3년 동안 지속적으로 증가할 것이라고 판단했다.

# Economic outlook

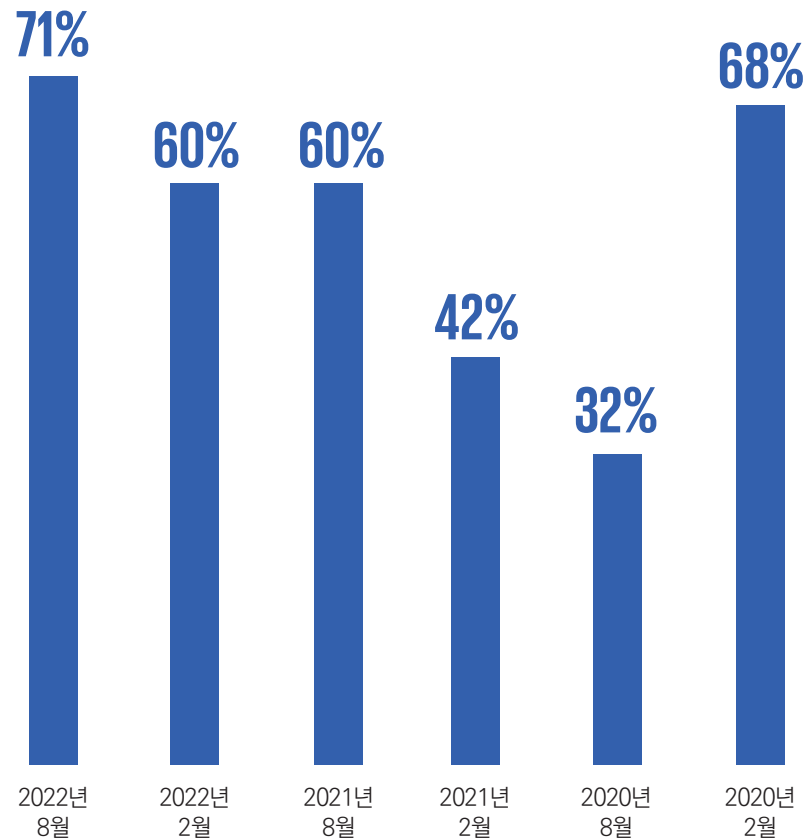
## 장기적 경제 성장에 대한 낙관론

KPMG 2022 CEO Outlook은 글로벌 기업 CEO들을 대상으로 향후 3년간 세계 경제 및 비즈니스에 대한 전망을 조사했다.

지정학적·경제적 불확실성에도 불구하고 CEO들은 향후 3년간 세계 경제가 성장할 것으로 전망하고 있다. 세계 경제 성장에 대한 낙관적인 응답률은 2022년 초부터 반등해 2022년 8월에는 71%까지 상승했다.

기업들은 코로나19 팬데믹으로 인한 환경 변화를 예의주시하는 가운데, 85%의 CEO는 자사 성장을 긍정적으로 응답했다. 자사 성장에 대한 낙관적인 응답은 2022년 초 대비 상승했으나, 2021년도 전망치(87%)에 비해서는 소폭 하락했다.

## 향후 3년간 세계 경제 성장 전망



Source: KPMG 2022 CEO Outlook

## 다가오는 경기 침체에 대한 대비

CEO들은 단기적인 경기 흐름과 비즈니스 환경을 부정적으로 전망했다. CEO의 86%는 향후 1년 이내 경기 침체가 올 것으로 생각하고 있지만, 58%는 비교적 짧은 경기 침체를 예상하고, 76%는 경기 침체에 대한 대응 계획을 가진 것으로 조사되었다.

단기적인 경기 침체 우려에도 불구하고, CEO들은 장기적으로는 건조한 경제 성장을 전망한다. 이는 CEO들이 지금의 불확실한 상황을 헤쳐 나가기 위해 준비하고 있음을 시사한다. 실제 73%의 CEO가 높은 불확실성과 변동성에 노출된 향후 6개월 동안 글로벌 경제가 회복될 것으로 전망하고 있는데, 이는 2022년 2월 조사(60%) 대비 13%p 상승한 응답률이다.

CEO들이 장기적으로 경제 상황을 낙관적으로 전망하고 있지만, 앞으로 닥칠 위기 가능성에 대해서는 현실적인 입장을 취하고 있다. CEO의 73%는 경기 침체가 향후 3년간 경제 성장을 둔화시킬 것이라고 응답했고, 75%는 경기 침체가 팬데믹 이후 경기 회복을 제약할 것이라고 판단하고 있다.

또한 71%는 경기 침체가 향후 1년간 회사 수익에 최대 10%의 영향을 미칠 것으로 응답했다.

CEO들은 다가오는 경기 침체 가능성에 2019년과 2020년 대비 보다 적극적인 대응 방안을 마련 중이다. CEO들의 전략적 우선순위 중 첫째는 생산성 향상(50%), 둘째는 비용관리(43%), 셋째는 디지털 전환 전략 개선(40%)으로 나타났다.

## 예상되는 주요 리스크

글로벌 CEO들은 코로나19 팬데믹 여파(15%)와 인플레이션과 금리 상승 등 경제적 요인(14%)을 가장 우려하는 것으로 조사되었다.

향후 3년간 CEO들이 우려하는 리스크는 그 어느 때보다 상호 연결되어 있다. '혁신 기술'이 기업 성장의 가장 큰 리스크이자 위협 요인으로 부상했으며, 기업 운영, 규제 및 평판 이슈가 상위 5위 안에 포함되었다.

## 향후 3년간 기업 성장에 위협이 되는 리스크

2022년 8월

- 1 혁신 기술
- 2 운영적 측면
- 3 규제적 측면
- 4 환경·기후변화
- 5 기업 평판 리스크

2022년 2월

- 1 사이버 보안
- 2 규제적 측면
- 3 조세 리스크
- 4 혁신 기술
- 5 공급망

Source: KPMG 2022 CEO Outlook

Note: 상기 내용은 2022년 2월·2022년 8월 조사 결과

# 86%

86%의 CEO가 향후 1년 내 경기 침체가 있을 것으로 예상했다.

# 58%

58%의 CEO는 경기 침체가 비교적 짧은 것으로 전망했다.

## 지정학적 불확실성 관리

기업의 성장을 위해 제3자와의 전략적 파트너십(26%), 혁신·R&D(연구·개발) 등과 같은 내적 성장(Organic Growth) (22%) 및 지정학적 리스크 관리(20%)가 향후 3년간 가장 중요한 경영전략으로 꼽힌다.

CEO들은 지정학적 불확실성이 향후 3년간 기업 전략과 공급망에 지속적으로 영향을 미칠 것으로 생각한다. 실제 81%의 CEO는 지정학적 리스크를 고려하여 기업의 리스크 관리·대응 절차를 조정할 계획이며, 21%의 CEO는 성장 목표를 달성하기 위해 지정학적 이슈에 대한 대응 조치를 확대할 것이라고 응답했다.

지정학적 리스크 관리는 2022년 기업 경영의 핵심 요소로서 CEO들은 지정학적 이슈를 자세히 파악하고 이러한 리스크를 어떻게 헤쳐 나가야 할지 심도 있게 고민하고 대책을 마련해야 한다. 지정학적 리스크에 대한 진단 및 관리 방안을 주요 전략의 일부로 포함시키는 것 또한 중요하다.

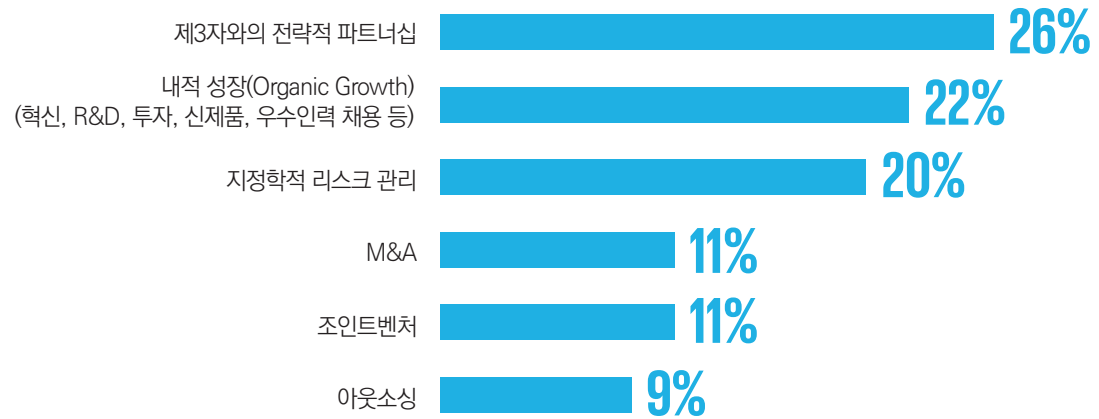
“

코로나19 팬데믹과 최근 유럽에서 일어나고 있는 상황 등은 우리가 얼마나 상호 연결되어 있는지 보여주고 있습니다. 지정학적 불확실성은 가장 큰 리스크 요인입니다. 기업은 자사에 최적화되고, 회복탄력성을 갖춘 공급망을 구축해야 한다고 생각합니다. ”

### TV Narendran

Chief Executive Officer and Managing Director  
Tata Steel

## 향후 3년간 기업 성장을 위한 주요 전략



Source: KPMG 2022 CEO Outlook



인도 철강사 Tata Steel의 CEO이자 Managing Director인 TV Narendran은 회복탄력성을 갖춘 공급망 체계를 구축해야 한다고 강조하며 “코로나19 팬데믹과 최근 유럽에서 일어나고 있는 상황 등은 우리가 얼마나 상호 연결되어 있는지 보여준다”고 말했다. 또한 “지정학적 불확실성은 가장 큰 리스크 요인으로 기업은 자사에 최적화되고, 회복탄력성을 갖춘 공급망을 구축해야 한다”고 강조했다.

또한 탄력적인 공급망 구축이 비용 측면에서 가장 효율적인 해결책은 아닐 수 있지만, 이러한 변화가 비즈니스 및 운영 모델 개선, 녹색 인프라 구축 등과 같은 새로운 기회를 가져올 수 있다고 덧붙였다.

### M&A 니즈 증가

현재 경제 상황에 대한 우려에도 불구하고, 향후 3년간 기업들의 M&A 니즈는 여전히 높은 것으로 조사되었다.

이번 조사에서 CEO의 47%가 M&A 필요성을 강조했다. 이는 2022년 초 조사 결과(23%) 대비 24%p 상승한 수치로, 기업의 M&A 니즈가 크게 높아졌음을 시사한다.

금리와 자본 차입 비용이 높아짐에 따라 빠른 혁신이 기업의 경쟁력을 유지하는 핵심 요인이 될 것으로 전망된다. 이에 M&A 추진 시 거래 가치를 신중하게 산정하며, 가치 창출을 위한 방안을 마련하는 데 집중할 필요가 있다.

“

**불확실성, 경기 회복 지연, 높은 가격 변동성 등이 동시다발적으로 발생하면서 그 어느 때보다 어려운 시기에 직면하고 있습니다.**

**이러한 환경에서 기업이 성장하기 위해서는 전략적 우선순위를 변경하고, 비즈니스 모델을 고도화·전환해야 합니다. ”**

**Regina Mayor**

Global Head of Clients and Markets  
KPMG



# Digital transformation in uncertainty

## 빠른 기술 환경 변화가 기업의 리스크 요인으로 부상

혁신 기술이 향후 3년간 조직의 성장을 위협할 가장 큰 리스크 요인으로 부상했다. CEO들은 향후 기술적 리스크에 대한 대응 방안을 마련할 것이라고 응답했다.

향후 6개월 동안 당면할 가장 큰 위협으로 CEO들은 코로나 팬데믹으로 누적된 피로를 첫 번째, 금리 상승 및 인플레이션 등의 경제적 요인을 두 번째로 많이 뽑았다. 이와 함께, 혁신 기술 및 파괴적 기술(Disruptive Technology)을 세 번째로 높은 고려 요인으로 선정하였다. 이러한 리스크 요인을 해결하기 위하여 CEO들은 지속적인 디지털 분야의 투자를 우선시하고 있다. 72%의 CEO는 시장 선도자(First-mover) 또는 빠른 추격자(Fast-follower)의 지위를 확보하기 위한 적극적인 디지털 투자 전략을 가지고 있다고 응답했다.

CEO들은 '비즈니스 전반의 디지털화 및 연결성 향상'을 '인재 유치 및 보유'와 함께 향후 3년간 기업의 성장을 위한 운영 최우선 과제로 응답하였다. 유연한 근무 방식과 사이버 보안 위협에 대한 높은 인식, 지정학적 불확실성은 이러한 디지털 트랜스포메이션에 대한 관심을 높이는 주요 요인으로 대두되었다.

전통적인 IT 회사에서 디지털 트랜스포메이션 기반의 디지털 경험(Digital Experience) 제공 기업으로 전환하는 임무를 수행하고 있는 Fujitsu Limited의 CEO Takahito Tokita는 “Fujitsu는 항상 기술과 혁신 역량에 확신을 가지고 있었다. 그러나 고객과의 대화를 통하여 고객이 단순한 제품 이상의 것을 필요로 한다는 것을 깨달았다”고 말했다. 이어 “고객은 자신의 디지털 경험을 넓히기 위해 통합된 플랫폼에서 새로운 가치를 창출해줄 수 있는 디지털 경험을 필요로 한다. 이에 Fujitsu는 “소비자의 니즈를 충족시키기 위해 전통적인 IT 기업에서 디지털 경험을 제공하는 기업으로 전환하겠다”고 말했다.

## 디지털 투자 전략 재수립

경기 침체가 예상됨에 따라 기업들은 단기적 전략의 재검토가 필요할 수 있다고 응답했다. CEO 5명 중 4명은 경기 침체에 대비하기 위해 디지털 트랜스포메이션 투자 전략을 중단하거나 축소하고 있다고 말했다. CEO 중 40%는 이미 중단 또는 축소하였다고 응답하였으며, 37%의 CEO는 향후 6개월 안에 중단 또는 축소할 계획이 있다고 응답하였다. 한편, 70%의 CEO는 혁신을 이루지 못한 분야의 혁신을 앞당기기 위해서는 디지털 분야의 투자를 빠르게 집행할 필요가 있다고 응답하였다.

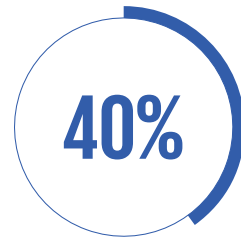
디지털 트랜스포메이션을 위한 투자 비용이 최근 몇 년 동안 지속적으로 상승함에 따라 실질적으로 성장에 도움이 되는 분야를 선택하여 집중적으로 투자를 해야 한다. 중요도가 낮은 투자는 투자 집행 시기를 늦추거나 투자 전략을 재검토해야 한다. 불확실성이 큰 시기에 기업은 전략적 목표 우선순위에 따라 측정 가능한 가치 창출 효과를 얻을 수 있는 디지털 분야에 투자를 집중하는 것이 중요하다.

## 기술과 사람이 함께하기 위한 방안

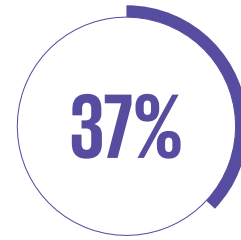
CEO들이 인식하는 디지털 트랜스포메이션 관련 투자와 인력개발 투자 사이의 중요도 격차가 점차 좁혀지고 있다. CEO들은 투자의 우선순위를 디지털 기술 개발에 둘 것인지, 인력개발에 둘 것인지에 대한 질문에 56%가 신기술 개발에 우선순위를 둔다고 응답하였다. 이는 44%를 기록한 인력개발 보다 높은 응답률로, 선호 응답률 차이는 12%p로 나타났다. 이는 2021년의 두 가지 투자 대상안에 대한 선호 응답률 차이인 20%p 대비 좁혀진 것으로 나타났다.

기업들이 디지털 기술의 활용 방식을 다양화함에 따라 CEO들은 디지털 기반의 새로운 업무 환경에서 일하는 직원들의 기술 수용 능력을 강화하기 위해 노력하고 있다. 구체적인 방안으로 기술의 업무 활용 방식 개선과 사내 문화 등의 경영 방식 변화를 이끌어내기 위한 인력개발 투자가 많은 관심을 받고 있다. 기업의 성장을 촉진하기 위한 개발 방식으로 CEO들은 기존 직원의 생산성을 높이는 혁신에 투자를 집중할 수 있다고 응답했다.

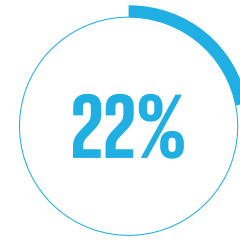
## CEO들은 경기 침체에 대비하기 위해 디지털 트랜스포메이션 전략을 일시 중단하거나 축소하는 조치를 취했는가?



관련 조치를 취했음



향후 6개월 이내 관련 조치를 취할 예정임



관련 조치를 취할 계획이 없음

Source: KPMG 2022 CEO Outlook



“

Fujitsu는 항상 기술과 혁신에 자신감을 가지고 있었지만, 고객과의 대화를 통하여 고객은 단순한 제품 이상의 것을 필요로 한다는 것을 깨달았습니다. 고객은 자신의 디지털 경험을 진전시키기 위해 통합된 플랫폼에서 새로운 가치를 창출해줄 수 있는 디지털 경험을 필요로 하였습니다. ”

**Takahito Tokita**  
CEO  
Fujitsu Limited

## 성공적인 파트너십 구축

자력만으로 성공하는 조직은 드물다. 기업은 생태계 내 다른 기업과의 성공적인 파트너십 구축을 통해 경쟁력을 획득한다. 자사의 지속적인 디지털 전환을 모색하기 위한 중요 수단으로 타 기업과의 파트너십을 언급한 CEO는 2022년 2월 59%에서 2022년 8월 71%로 증가했다.

CEO들은 또한 제3자와의 전략적인 제휴 관계를 구축하는 것이 향후 3년간 자사의 성장 목표를 달성하는 데 가장 중요한 전략이라고 응답했다.

기업 성장의 민첩성(Agility), 회복탄력성을 제고하는 데 도움을 줄 수 있는 스타트업, 핀테크 기업 등과 파트너십 체결 또한 매우 중요해졌다. 기업이 활용할 수 있는 자원을 투입하여 성공적인 혁신을 해 나가기 위해, CEO는 적합한 파트너를 찾아 협업을 성사시킬 수 있어야 한다.

“

과반수 이상의 CEO가 신기술을 도입하는 데 투자한다고 응답했습니다. CEO들은 특히 지정학적 불확실성으로 인해 사이버 공격에 대한 우려가 더욱 증가하였기에, 조직의 사이버 보안 문화를 조성하는 것이 기술 역량을 키우는 것만큼 중요하다고 여기고 있습니다. ”

**Carl Carande**  
Global Head of Advisory  
KPMG

## 기업 주요 전략으로서의 사이버 보안

사이버 환경이 빠르게 발전하는 만큼 글로벌 CEO의 77%는 정보 보안이 기업의 주요 전략이자 경쟁에서 우위를 점하기 위한 잠재적 원천이라고 응답했다. 지정학적 불확실성에 대한 우려를 표한 CEO는 73%로 작년 61%에 비해 증가했다. CEO의 76%는 자사의 파트너 생태계와 공급망을 안전하게 유지하는 것이 자사의 사이버 안전망을 구축하는 것만큼 중요하다고 언급했다.

사이버 보안 이슈에 대한 경험이 늘어나면서 CEO들은 자사의 대응 준비 정도에 대해 더욱 잘 이해하게 되었다. 자사의 사이버 공격 대응 준비가 부족하다고 인식하는 CEO는 2021년 13%에서 2022년 24%로 증가하였다. 준비가 잘 되었다고 응답한 비중은 작년과 비슷한 56% 수준이다. 랜섬웨어 공격에 대한 대응 계획이 있다고 응답한 CEO는 2021년 65%에서 2022년 72%로 증가하였다. 사이버 공격의 급격한 증가와 함께 적시에 공격을 탐지하는 것이 점점 어려워지면서 사이버 사고 대응 관련 자동화 및 혁신의 필요성이 더욱 대두되고 있다.

금융기업 AMP의 CEO Alexis George는 AMP가 디지털 역량을 키우면서 사이버 보안 리스크 또한 함께 점증했다고 언급했다. Alexis George는 “사이버 보안은 향후 금융 산업의 주요 리스크 요인이다”고 말했다. 또한 “기업의 리스크 관리 역량이 우수하여도, 기업이 보유하고 있는 데이터는 사이버 범죄의 타겟이 될 수 있다”고 강조했다. 이어 “개인정보 침해 및 사이버 사기 위협이 고도화되며 사이버 범죄 형태는 더욱 복잡화되고 있지만, 이는 디지털 금융 환경이 직면한 모습이기도 하다. 이와 같은 현상을 받아들이고 대응책을 준비해야 한다”고 덧붙였다.

“

사이버 보안은 향후 금융 산업의 주요 리스크 요인입니다. 기업의 리스크 관리 역량이 우수하여도, 기업이 보유하고 있는 데이터는 사이버 범죄의 타겟이 될 수 있습니다. 개인정보침해 및 사이버 사기 위협이 고도화되며 사이버 범죄 형태는 더욱 복잡화되고 있지만, 이는 디지털 금융 환경이 직면한 모습이기도 합니다. 이와 같은 현상을 받아들이고 대응책을 준비해야 합니다. ”

**Alexis George**  
Chief Executive Officer  
AMP



# Fostering workforce resilience

## 조직 운영의 최우선 전략은 인재 확보

급변하는 글로벌 경제 상황과 기업의 성장 목표에 따라 최근 CEO들이 인재를 유치하고 육성하는 방식이 변화하고 있다.

향후 3년간 기업 성장을 위한 조직 운영의 우선순위를 조사한 결과 '핵심 인재 유치를 위한 직원 가치 제안(Employee Value Proposition)'이 2021년 19%에서 증가한 25%를 기록하며 1순위로 꼽혔다.

직원 가치 제안이란 조직이 외부 인재를 확보하고 내부 인재를 지속적으로 유지하기 위해 제공하는 차별화된 가치와 이를 효과적으로 전달하는 일련의 모든 활동을 의미한다.

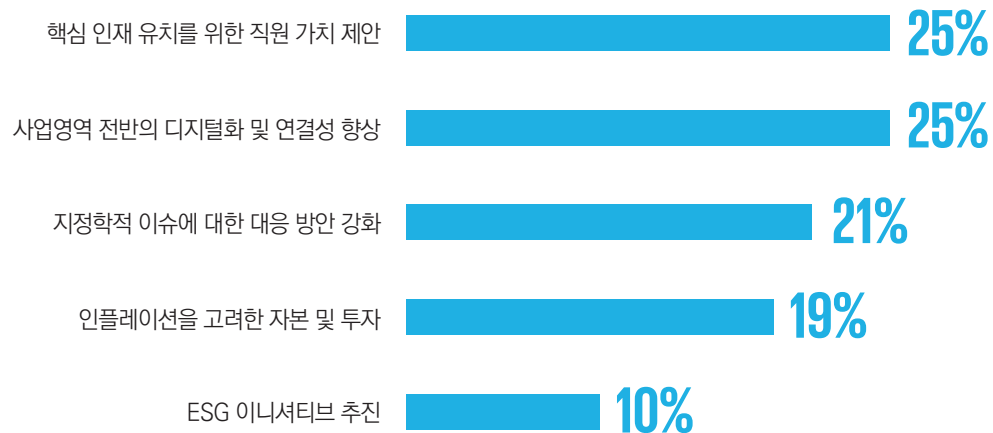
또한 설문에 응답한 CEO의 71%는 최근 코로나19 팬데믹과 지정학적 리스크뿐만 아니라 인플레이션, 물가 상승 등의 우려에도 필수 인력을 보유하고 유지하는 것이 향후 성장을 위한 가장 중요한 운영 전략이라고 생각한다.

한편 기업의 ESG 경영은 인재 채용 및 유치를 위한 차별화된 요소로 주목받고 있다. 대부분의 CEO들은 기업의 ESG 경영 공시와 평가 투명성 제고에 대해 조직 내외부적으로 관심이 늘어나고 있다고 생각했다. 특히 ESG 경영의 중요성을 강조한 CEO의 26%는 신입사원을 비롯한 내부 임직원이 ESG에 대한 많은 관심을 보이고 있다고 언급했다. 더불어 ESG 기대를 충족하지 못했을 때 예상되는 애로 사항으로 자금 조달에 이어 채용 문제(22%)를 꼽았다.

Ricoh Europe의 CEO인 Nicola Downing은 "Ricoh의 비전과 미래 전략을 달성하기 위해서는 최적의 업무 능력을 갖춘 핵심 인재를 확보하는 것이 필수적"이라고 강조했다. 또한 Nicola Downing은 "직원들의 멘탈 케어나 웰빙에 대해 더 좋은 복지 서비스로 지원할 수 있도록 많은 소통을 하며 관심을 쏟고 있다"고 말하며 "새로운 혁신이나 디지털 서비스, 변화하는 고객 요구사항에 맞게 직원 교육과 기술 개발에 적극 투자했다"고 덧붙였다.

아울러 "많은 기업들이 이와 같은 방향을 추구하기를 바란다. 오늘날 필요한 업무 능력은 과거에 예측했던 것과 상당히 다르다. 글로벌 비즈니스 시장에서 기업이 가져야 할 역할과 책임, 의무는 더욱 엄격한 기준으로 변화하고 있으며, 그 변화의 속도는 더욱 빨라지고 있다"고 말했다.

## 향후 3년간 기업 성장을 위한 조직 운영 전략의 우선순위



Source: KPMG 2022 CEO Outlook

## 경기 침체가 가져온 채용 동결

최근 경기 침체의 여파로 많은 기업들의 채용 동결 및 인력 감축이 이루어지고 있다. 실제로도 이번 설문조사에 참여한 CEO의 39%는 이미 채용 동결을 시행하고 있으며, 46%는 향후 6개월 내 인력 감축을 고려하고 있다고 밝혔다.

하지만 장기적인 관점을 묻는 질문에서는 결과가 달랐다. 응답자의 79%는 앞으로 3년 내 조직의 인력이 다시 증가할 것으로 예상하고 있으며, 여전히 기존 내부 인력에 대한 투자를 지속하고 있다.

## 향후 발생할 수 있는 경기 침체에 대비하여

# 75%

75%의 CEO는 이미 채용 동결을 시행하고 있거나 향후 6개월 내 동결을 계획하고 있다.

# 80%

80%의 CEO는 이미 인력 감축을 계획했거나 향후 6개월 내 감축을 고려 중이다.

Source: KPMG 2022 CEO Outlook

# “

직원들의 멘탈 케어나 웰빙에 대해 더 좋은 복지 서비스로 지원할 수 있도록 많은 소통을 하며 관심을 쏟고 있습니다.

또한 새로운 혁신이나 디지털 서비스, 변화하는 고객 요구사항에 맞게 직원 교육과 기술 개발 등에 적극적으로 투자했습니다. 많은 기업들이 이와 같은 방향을 추구하기를 바랍니다. ”

**Nicola Downing**  
Chief Executive Officer  
Ricoh Europe



## 근무 환경 개선을 위한 노력

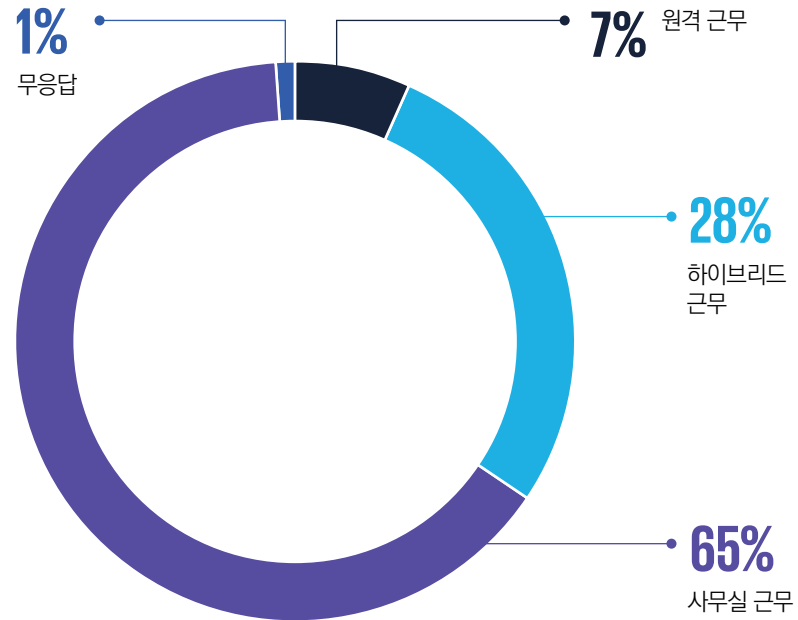
지난 2년 동안 시행된 하이브리드 근무 및 원격 근무는 채용과 협업, 조직 생산성 향상에 긍정적인 효과를 가져왔다. 코로나19 확산세가 누그러진 최근 많은 다국적 기업은 '일상로의 회복'을 위해 직원들의 사무실 복귀를 추진하고 있다.

설문에 참여한 CEO의 65%는 향후 3년 내 직원들이 다시 사무실로 복귀할 것이라고 답했으며, 하이브리드 근무와 원격 근무를 예상한 응답 비율은 각각 28%, 7%로 나타났다. 그러나 원격 근무에 대한 직원들의 관심과 기대는 점점 높아지고 있기 때문에, 직원들에게 더 나은 근무 환경을 제공하는 것이 어느 때보다 중요하다.

향후 노동시장에서 기업이 인력을 채용하는 데 유리한 환경으로 바뀔 수도 있다. 하지만 CEO들은 이와 같은 환경 변화와는 별개로 좀 더 적극적으로 직원들이 원하는 근무 환경이 무엇인지 고민해야 한다.

바야흐로 지금이 가장 최적의 근무 환경을 시도해보고 확인해야 할 시기이다. 그러기 위해서는 직원들의 의견을 적극적으로 경청하고, 공감을 바탕으로 의사소통하며, 장기적인 관점에서 균형을 찾으려는 노력의 자세가 중요할 것이다.

## 향후 3년간 이상적인 근무 환경



Source: KPMG 2022 CEO Outlook

# Great ESG expectations

## ESG 경영 가속화

글로벌 CEO들은 재무 성과 개선이나 기업의 성장동력, 이해관계자들의 만족도에 ESG 경영이 미치는 영향에 대한 질문을 받을 때 ESG 이니셔티브의 중요성을 다시금 깨닫는다.

올해 실시한 설문조사에 따르면 고객, 투자자 등 이해관계자가 기업 경영의 투명성 제고를 요구하는 경우가 크게 증가했다.

설문에 응답한 CEO의 45%는 ESG 경영이 기업의 재무 성과를 개선한다는 것에 동의하고 있다. 이는 지난해 CEO 37%가 동의한 것에 비해 더욱 늘어난 수준이다. 또한 73%의 CEO가 향후 3년간 기업의 주요 목표가 재무 성과의 개선이라 응답함에 따라 ESG 경영의 필요성은 더욱 강조되는 추세이다.

CEO들은 ESG 경영을 실천하는 기업이 인재를 확보하고 직원 가치 제안을 강화할 수 있으며, 충성도 높은 고객 유치 및 자본 조달에도 유리할 것이라 판단한다. 이제 ESG 경영은 풀어야 할 어려운 숙제의 개념을 넘어, 장기적으로 기업이 성장하기 위한 필수 요소로 인식되고 있다.

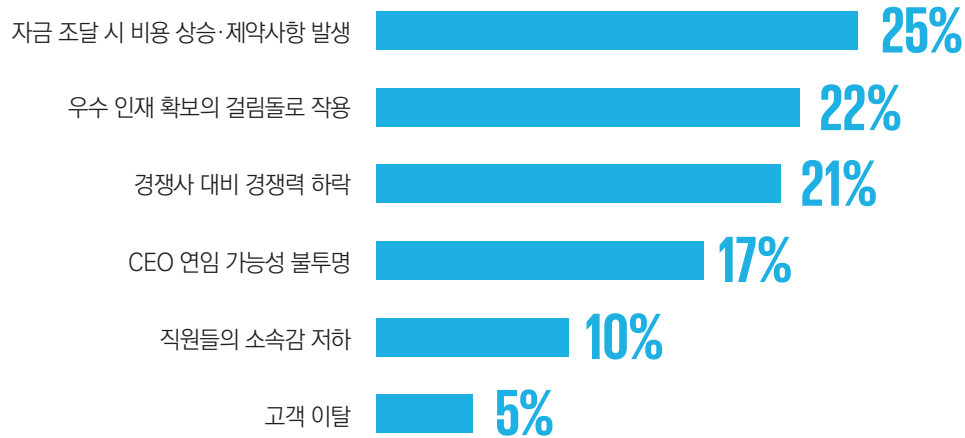
- CEO의 69%는 ESG 경영 공시 및 투명성에 대한 이해관계자들의 요구가 상당히 증가했다고 답했다. 이는 2021년 8월 설문조사의 응답률인 58%에서 증가한 수치이다.
- CEO의 72%는 ESG 경영에 대해 조직 내외부의 이해관계자들의 관심과 평가가 더욱 늘어날 것이라고 전망한다. 2021년 8월 설문조사에서는 62%의 응답률을 나타낸 바 있다.
- CEO의 17%는 그린워싱(Green Washing)과 관련한 이해관계자들의 우려가 증가했다고 말했는데, 2021년 8월 응답률인 8% 대비 2배 이상 증가한 수준이다.

ESG 경영을 추진하는 데 CEO들이 겪고 있는 가장 큰 난관은 규제 변화와 각종 글로벌 경제 문제이다. CEO의 14%는 ESG 경영 성과를 평가하고 공시하기 위한 글로벌 프레임워크가 미흡하다는 사실에 공감하고 있다. 지난 2021년 8월에는 절반 수준인 7%가 이와 같은 사실에 동의한 바 있다. 규제에 대한 우려가 여전히 상존하기는 하지만, 이는 곧 ESG 경영에 대해서 글로벌 정부와 규제기관 간의 협력이 중요하다는 것을 강조하는 계기가 될 수 있다.

- **예상 투자 수준:** 설문에 응답한 CEO의 62%는 기업의 지속가능성 개선을 위해 매출액의 최소 6% 수준을 투자할 것이라고 밝혔다.
- **ESG 경영 가속화의 핵심 요인:** 글로벌 CEO들은 기업의 ESG 경영 가속화가 단순 한두 가지의 핵심 요인으로 이루어진다고 생각하지 않는다. 이들은 사회적 문제 대응(34%), 투명성 강화(26%), IDE(Inclusion·Diversity·Equity) 전략(21%) 및 넷제로 전략(19%) 등 모든 것이 ESG 경영 확산에 중요하게 작용한다고 바라본다.
- **ESG 스토리의 명료화:** 이해관계자들에게 ESG 경영 성과를 공시할 때 CEO들의 가장 큰 어려움은 기업의 ESG 스토리를 가장 설득력 있게 전달하는 방법을 찾는 것이다. 실제로 이번 설문에 참여한 CEO의 3분의 1 이상(38%)이 이와 같은 어려움을 겪고 있다고 답했다.



### 이해관계자의 ESG 기대를 충족하지 못했을 때 예상되는 애로 사항



Source: KPMG 2022 CEO Outlook

“

경기 침체에 대한 대비가 필요한 상황에서 CEO들은 ESG 경영 활동을 지속하는 데 재무적인 부담을 느끼고 있습니다. 그러나 이번 CEO Outlook에 따르면 ESG는 기업 경영에 필수적인 요소로 자리잡은 것으로 나타납니다. ESG 경영 활동은 기업의 재무적 성과 및 회복탄력성 강화에 영향을 미치고 있으며, ESG 경영에 대한 이해관계자들의 기대 수준도 높아지고 있기 때문입니다. ”

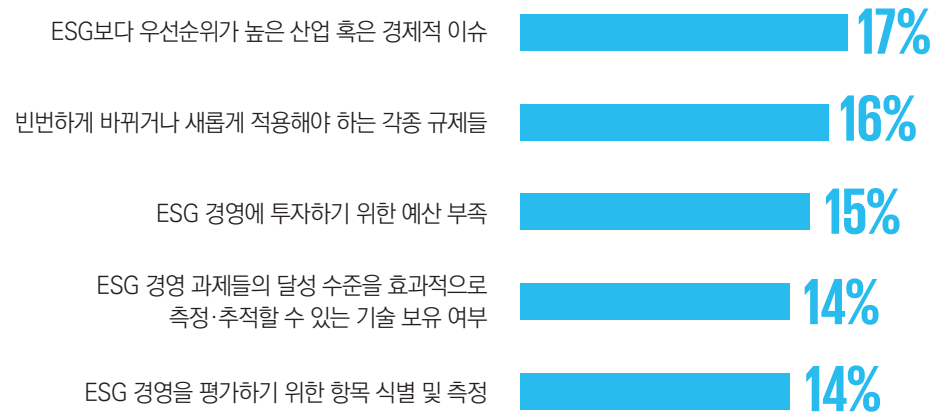
**Jane Lawrie**  
Global Head of Corporate Affairs  
KPMG

## 경기 침체 가능성이 ESG 경영에 미칠 영향

CEO들은 경제 성장에 대한 낙관론을 유지하고 있으나, 경기 침체에 대응하기 위한 준비도 게을리 하지 않고 있다. 이에 기존 비즈니스 과제들을 재평가하는 과정에서 ESG 경영 추진에도 제동이 걸리고 있다. 글로벌 경제의 불확실성이 지속되면서, CEO의 50%는 향후 6개월 동안 기존에 수행해 왔던 ESG 활동 혹은 계획된 ESG 어젠다를 일시적으로 중단하거나 재검토하고자 할 뿐만 아니라 34%의 CEO는 이미 그렇게 했다고 응답했다.

그러나 이제 ESG는 기업 경영에서 필수적인 요소가 되었다. ESG 활동을 지연시키는 것은 기업이 투명성, 회복탄력성 및 지속가능성 측면에서 경쟁력을 갖추기보다는 오히려 기업의 경쟁력이 도태되도록 만드는 일이 될 수 있다.

## 향후 3년간 기업의 ESG 경영 활동 전개에 영향을 미칠 것으로 예상되는 5가지 핵심 요인



Source: KPMG 2022 CEO Outlook

# 79%

79%의 CEO는 경영진 간의 성평등이 조직 성장에 도움이 될 것이라는 데 공감했다.

# 74%

74%의 CEO는 디지털과 ESG에 대한 전략적 투자는 불가분의 관계에 있다는 데 동의했다.

## 공급망 내 ESG 영향력 확대

CEO는 기업의 비즈니스가 현실적으로 지속가능한지 이해하고 있어야 한다. 상당수의 CEO는 ESG 공시와 투명성이 ESG 목표 달성에 중요한 영향을 미친다는 사실을 인지하고 있으며, 동일한 맥락에서 CEO들은 확장된 공급망 내 ESG 관리 방안에 대해 고민하고 있다. 설문조사에 따르면 47%의 CEO가 지정학적 이슈에 대응하기 위해 향후 6개월 내에 공급망을 다각화할 계획이라고 응답했다. 아울러 비즈니스 협력업체 및 공급업체의 ESG 관련 활동이 자사 평판에 영향을 미칠 수 있다는 점을 고려해, 공급망 내 ESG 이슈를 사전에 예측·방지하고자 공급망 전반에 대한 모니터링 체계 구축을 최우선적으로 검토하고 있는 것으로 나타났다.

한편, 공급망에 대한 탈탄소화 확대는 넷제로를 목표로 하는 기업에 중요한 과제이다. 글로벌 공급망을 담당하는 경영진들은 밸류체인 전반에 대한 가시성을 확보하기 위하여 실시간 모니터링과 밸류체인 전반(E2E, End-to-End) 분석 기술 등에 대한 투자를 기존 대비 두 배로 늘리기 시작했다. 제품과 원재료가 어떻게 전달되고, 어디에서 공급망 관련 이슈가 발생하는지 이해도가 더욱 제고될 것으로 보이며, 이를 통해 공급망 관련 ESG 경영 활동이 단순 전략 수립에 그치는 것이 아니라 실질적 성과를 창출하는 데 도움이 될 것이다.

또한 CEO들은 ESG를 디지털 혁신과 연계하고 있다. CEO의 74%는 조직의 디지털 혁신과 ESG에 대한 전략적 투자가 불가분의 관계에 있다고 답했다. 공급망에 대한 CEO의 책임이 점차 중대해지고, 더 광범위한 이해관계자들에게 이를 보고하고 있기 때문에, 앞으로 디지털 혁신을 통한 ESG 경영 수행은 기업 경영에 필수적인 요소가 될 것이다.

그리고 자사가 원재료를 어디에서 조달하는지, 밸류체인 전반에 걸친 협력업체 및 공급업체의 ESG 활동을 인지하고 있는지 등을 점검하는 것이 중요하다. 특히 다국적 기업일수록 ESG가 조직에 미칠 수 있는 영향에 대하여 보다 광범위한 분야에서 면밀히 관찰할 필요가 있다.

Bankinter의 CEO인 María Dolores Dancausa는 ESG가 사회에 미치는 긍정적인 변화가 지속 가능할 수 있게 만드는 책임이 금융 부문에 있다고 믿는다. 또한 María Dolores Dancausa는 “금융 부문은 탈탄소 기반 비즈니스 모델로 변화를 겪고 있는 기업들과 동행하면서, 단순히 녹색 부문에 자금을 조달하는 수준을 뛰어넘는 역할을 감당해야 한다”고 말했다. 또한 “이러한 전환이 넷제로를 가속화하는 프로젝트에 대한 자금 조달 시장에서부터 넷제로 기반 투자 상품 마케팅에 이르기까지 더 넓은 분야에서 다양한 비즈니스 기회를 은행에 제공한다”고 강조했다.



“

금융권은 친환경 섹터에 대한 자금 조달 외, 탈탄소 기반 비즈니스 모델로의 전환을 꾀하는 기업과 다양한 분야에서 협력하면서 보다 적극적인 역할을 수행해야 합니다. ”

**María Dolores Dancausa**  
Chief Executive Officer  
Bankinter

## 사회적 측면이 부각되는 ESG 경영

글로벌 기업들은 ESG의 사회적 측면을 중요하게 고려하고 있으며, 이에 따라 기업 내 포용성, 다양성, 형평성을 의미하는 IDE(Inclusion·Diversity·Equity)에 기업들이 주목하고 있다. 그럼에도 불구하고 IDE가 기업 문화로 내재화되는 속도가 늦어지면서, 이에 대한 우려가 점차 증가하고 있다.

설문조사에서 CEO의 68%는 IDE가 기업 문화로 정착되는 속도가 너무 더디다고 응답했으며 (2022년 2월 답변인 52%에서 상승), 73%는 IDE 성과를 평가하고자 하는 수요가 향후 3년 동안 지속적으로 증가할 것이라고 판단했다.

핵심은 IDE가 중요하다는 것을 인식하는 것이다. 또한 CEO는 향후 몇 년간 IDE 관련 어젠다를 추진하는 데 주도적인 역할을 할 것임을 이해할 필요가 있다. 나아가 기업 내 IDE 가치를 정착시켜 리스크를 줄이는 것이 필요하다. 모든 계획은 목적이 명확해야 하며 시장과 기업 내에서 실현 가능성이 높은 계획에 초점을 맞춰야 한다.

팀 내 다양성이 확보될 때 그 팀은 더 높은 성과를 낸다. 그러나 종종 이러한 높은 성과는 팀 내 구성원들이 심리적으로 안정되었을 때에만 나타나기도 한다. 77%의 CEO들은 기업이 인력을 고용하고 조직을 구성할 때 폭넓은 다양성을 추구해야 할 책임이 있다고 응답했다. 이는 결국 임직원에게 대한 새로운 방식의 투자가 필요하다는 것을 의미한다.

ServiceNow의 CEO인 Bill McDermott은 임직원의 개인적 가치와 회사의 가치를 연계시키는 것이 기업이 성장하는 데 효과적이면서 직원과 회사가 함께 발전하는 방법임을 강조했다. 또한 “인재 채용 시 개인의 가치관과 기업의 문화가 동일선상에 있는지 확인하는 데 집중해야 한다”며 “개인의 가치관이 조직의 포용성, 다양성, 형평성에 영향을 미치기 때문”이라고 덧붙였다.

“

인재 채용 시 개인의 가치관과 기업의 문화가 동일선상에 있는지 확인하는 데 집중해야 합니다. 개인의 가치관이 조직의 포용성, 다양성, 형평성에 영향을 미치기 때문입니다.”

**Bill McDermott**  
Chief Executive Officer  
ServiceNow



# Exploring opportunities for growth

## Technology

- **임직원의 디지털 역량 강화:** 디지털 트랜스포메이션의 중요성이 강조되면서 디지털 기술에 투자를 집중하는 기업이 적지 않다. 기업들은 새로운 기술을 통해 직원의 생산성을 높이는 등 기술 도입 효과가 극대화될 수 있도록 조직 구성원의 디지털 기술 활용 역량을 지속 개발하는 데 힘써야 한다.
- **파트너십을 통한 가치 창출:** 디지털 트랜스포메이션을 성공적으로 이끌기 위해 제3자와의 파트너십을 고려하는 CEO가 늘었다. 전략적 제휴를 기반으로 디지털 혁신을 이끌어 나가려면 파트너 선정부터 양사 간 통합·관리가 효율적으로 이뤄져야 한다. 일련의 과정을 통해 기업은 변화에 빠르게 대응하는 민첩성 확보, 디지털 전환 과정상의 비용 절감 및 리스크 경감 등의 효과를 도모할 수 있다.
- **고객 관점에서의 경험 설계:** 차별적 고객 경험을 제공하기 위해서는 내·외부 관점을 필요에 따라 전환할 수 있는 유연성이 필수적이다. 기업은 고객의 눈으로 경험을 설계하는 ‘아웃사이드 인(Outside-in)’ 관점으로의 전환을 통해 고객 니즈를 알아차리고 소비자가 원하는 경험을 제공해야 한다. 한편 고객에게 브랜드 경험·가치를 성공적으로 전달하기 위해서는 기업이 가진 역량을 파악하고 활용할 방안을 강구하는 ‘인사이드 아웃(Inside-out)’ 시각을 장착해야 한다.
- **사이버 보안 기능의 전략적 역할 강조:** 오늘날 사이버 보안은 단순 IT 이슈 해결을 위한 수단이 아닌, 기업이 경영 활동을 지속하기 위해 갖춰야 할 근본적인 전략으로 간주된다. 사이버 공격이 기하급수적으로 증가함에 따라 사이버 공격을 즉각적으로 감지하고 대응하는 데 어려움을 겪는 기업이 늘었으며, 이에 혁신적이고 자동화된 사이버 보안 시스템 구축의 필요성이 높아지고 있다.

---

## Talent

- **다양한 근무제도 시행으로 최적의 근무방침 도입:** 코로나 엔데믹을 맞아 RTO(Return-to-office, 사무실로의 복귀 정책) 개시가 본격화되며 직원들에게 최적의 근무방침을 제시하는 것이 CEO 들의 선결 과제로 떠올랐다. 조직·직원·업무 특성에 가장 적합한 방안을 찾으려면 근무 장소뿐만 아니라 시간·방식 등을 다각도로 검토·시행해보는 것이 중요하다. 이 과정에서 CEO는 직원들과 적극적인 커뮤니케이션을 통해 공감대를 형성하고, 중장기적 관점에서 조직 효율을 위한 적절한 균형을 찾는 데 힘써야 한다.
- **ESG 활동을 설득력 있게 전달:** 기업의 ESG 활동이 인재를 유치, 유지하기 위한 차별적인 요소로 인식되고 있다. ESG 스토리를 설득력 있게 풀어내며 ESG 성과를 전달하는 것이 중요하나, 이 과정에서 어려움을 겪는 CEO가 상당수다. 우선 CEO는 핵심 이해관계자를 대상으로 자사가 ESG에 대해 어떠한 활동을 전개해왔는지를 명확하게 설명하고 이해시키려는 노력해야 한다.
- **새로운 인력 관리 방안 설계:** 조직·구성원 모두가 변화를 거듭함에 따라 새롭게 변화하는 조직 상황에 맞춰 기업 문화 및 인력 관리 체계를 검토할 필요성이 높아졌다. 현재 기업들이 내세우고 있는 인력 관리 방침으로는 이전과 다른 가치관을 지닌 구성원을 효과적으로 관리할 수 없으며, CEO는 변화하는 조직 문화 및 ESG 중 사회적 요소가 반영된 체계적인 인재 전략 재설계를 통해 인력 관리 측면에서 경쟁우위를 확보해야 한다.

## ESG

- **기업 재무 성과에 미치는 ESG 영향력 인지:** ESG는 기업이 장기적이고 지속적인 재무적 성과를 창출하기 위해 갖추어야 할 필수적인 역량으로 부상했다. 기업의 ESG 활동이 재무적 성과 창출 이외에 인재 확보, 직원 가치 제안(EVP, Employee Value Proposition), 고객 충성도 제고 등 비재무적 성과 창출에도 긍정적 영향을 미친다는 데 공감하는 CEO들도 늘고 있다.
- **실시간 공급망 관리 기술에 대한 투자 확대:** CEO는 밸류체인상에 있는 협력업체·공급업체의 ESG 관련 이슈가 자사 평판에도 영향을 미칠 수 있다는 사실을 인지하고, 공급망에 대한 모니터링을 강화해야 한다. 밸류체인 전반에서의 가시성을 확보하기 위해서는 실시간 기반 E2E(End-to-End) 공급망 관리·분석 기술 등 관련 기술에 대한 투자를 지속적으로 확대해야 한다.
- **IDE(포용성·다양성·형평성) 내재 기업 문화 조성:** ESG와 함께 IDE(Inclusion·Diversity·Equity)에 대한 관심이 증대되고 있다. 포용성·다양성·형평성을 의미하는 IDE는 오늘날 건강한 조직 문화를 형성하기 위한 중요 요소로 여겨진다. 향후 CEO가 IDE 어젠다를 추진해 나가는 데 주도적인 역할을 할 것으로 보이며, CEO는 IDE가 내재된 기업 문화를 구축하고 새로운 기업 문화가 조직에 정착되는 데 힘써야 한다.
- **내부 부서 간 긴밀한 협업체계 구축으로 조직의 회복탄력성 향상:** 조직 내부 부서 간의 협업 수준은 기업의 회복탄력성을 결정짓는 핵심 요인이다. CEO는 재무회계 부서와 ESG팀 간 업무 진행 상황을 상시 공유하는 수준의 긴밀한 협업체계가 구축될 수 있도록 해야 한다.

# Methodology and acknowledgments

## About KPMG's CEO Outlook

올해로 8회째 발간된 KPMG CEO Outlook은 2022년 7월 12일부터 8월 24일까지 CEO 1,325명을 대상으로 설문조사를 진행하여, 팬데믹 이전 대비 기업 및 경제 성장에 대한 글로벌 경영진의 관점 변화를 제시합니다. 올해 보고서에서는 러시아의 우크라이나 침공 이전 시점인 2022년 1월 12일부터 2월 9일까지 CEO 500명을 대상으로 진행했던 KPMG의 CEO Pulse Survey 결과와의 비교를 함께 담았습니다.

연간 5억 달러 이상의 매출액을 보유하고 있는 기업의 CEO를 대상으로 조사를 수행했으며, 응답한 CEO의 3분의 1은 연간 매출액 100억 달러 이상 규모의 기업에 속해 있습니다. 올해 조사에는 미국, 영국, 독일, 프랑스, 중국, 일본, 스페인, 이탈리아, 인도, 캐나다, 호주 등 11개국의 CEO가 참여했으며, 응답자들은 은행, 자동차, 에너지, 인프라, 테크놀로지, 통신, 소비자·유통, 생명과학, 제조, 보험, 자산관리 등 11개 주요 핵심 산업의 CEO입니다.

**KPMG는 본 보고서를 위해 도움을 주신 다음의 분들께 감사의 말씀을 드립니다.**

- María Dolores Dancausa, Chief Executive Officer, Bankinter
- Nicola Downing, Chief Executive Officer, Ricoh Europe
- Alexis George, Chief Executive Officer, AMP
- Bill McDermott, Chief Executive Officer, ServiceNow
- TV Narendran, Chief Executive Officer and Managing Director, Tata Steel
- Takahito Tokita, CEO, Fujitsu Limited

Note: 반올림으로 조사 결과 합산 값은 100이 아닐 수 있습니다.

For further information about this report and how KPMG can help your business, please contact [CEOoutlook@kpmg.com](mailto:CEOoutlook@kpmg.com).

[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

KPMG refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit [home.kpmg/governance](https://home.kpmg/governance).

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

Throughout this document, "we", "KPMG", "us" and "our" refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity.

Designed by Evalueserve.

Publication name: KPMG 2022 CEO Outlook

Publication number: 138294-G

Publication date: October 2022